

**Zeitschrift für Führung und Personalmanagement
in der Gesundheitswirtschaft**

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

MITARBEITERMOTIVATION

Führungsstil

Karrierperspektiven

Arbeitsmotivation

Entlohnung

Personalentwicklung

Beschäftigungssicherheit

Demotivation

Arbeitgeberreputation

Selbstverwirklichung

Arbeitsmittel

Leistungsbereitschaft

Unternehmenskultur

Anerkennung

Belohnungssystem

Engagement

Wertschätzung



Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

IMPRESSUM

Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

Mitherausgeber/ Redaktion

Prof. Dr. Mario Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Patrick Da-Cruz (verantwortlich),
V.i.S.d.P.

Layout & Grafik

Simone Raymund, Katharina Bill (Marketing und Kommunikation)

Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762 1621

E-Mail: zfpg@hs-neu-ulm.de

Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 6, Nr. 1, 2020, S. 1-59. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.05.01.2019-01

Erscheinungsort

Neu-Ulm, 08/ 2020

ISSN Online

2363-9342

ISSN Print

2364-2556

Auflage

1000

QR-Code



Webseiten

Zeitschrift
www.hs-neu-ulm.de/ZFPG

Hochschule
www.hs-neu-ulm.de

Druckerei

Datadruck GmbH
Leibier Weg 8
89278 Nersingen

Fachinterview

Titel

Mitarbeitermotivation und Führung in Zeiten des Wandels und der Digitalisierung

Interview

Die Gesprächspartner Prof. Dr. Mario Pfannstiel und Marion Fürbeth (Kalaidos Fachhochschule Wirtschaft AG, Institut für Leadership und UR (ILH), Studiengangsleiterin und Consultant, Leiterin Institut für Leadership und HR) werden im Folgenden mit MP und MF abgekürzt.

MP: Wie können Mitarbeiter in einem Unternehmen geführt und motiviert werden?

MF: Führung und Motivation hängen stark vom unternehmerischen Kontext ab. Nicht jeder Führungsstil oder Motivationsansatz ist in jedem Umfeld gleich wirksam. Wirkt die Führung echt und greifbar, ist schon vieles erreicht. Grundsätzlich sollte der Führungsstil zur Unternehmenskultur passen und die Persönlichkeit der Führungsperson als integer erlebt werden. Damit ist schon mal eine gute Basis gelegt. Dabei ist zudem entscheidend, wie die Beziehung zwischen Führung und Mitarbeiter gestaltet wird. Kann durch die Führung Sicherheit vermittelt werden? Wird die Führung vom Kollektiv gleich erlebt oder individuell sehr unterschiedlich? Fühlt sich der Mitarbeiter eingebunden – als Teil des großen Ganzen? Fühlt er sich respektiert und wahrgenommen? Gelingt es, Vertrauen in die gegenseitige Beziehung aufzubauen, führt dies zu einem positiven Klima. Dabei kann ein Spirit entstehen, welcher Energien freisetzt und motiviert. Gerade in Zeiten des stetigen Wandels sind stabili-



Fürbeth: „Mitarbeitermotivation ist ein wichtiges Instrument der Mitarbeiterführung und Mitarbeiterentwicklung.“

sierende Faktoren gefragt. Naturgegeben verlaufen Beziehungen nicht linear bzw. durchlaufen verschiedene Phasen. Jede Führungskraft ist daher gefordert, laufend die eigene Wirksamkeit zu prüfen und den Draht zum Mitarbeiter aufrecht zu erhalten. Nur so kann er ein Gefühl bekommen, wo der einzelne Mitarbeiter steht und was er braucht, um motiviert bei der Arbeit zu sein. Wobei ich hier aber auch den Mitarbeiter in der Verantwortung sehe. Im Grundsatz geht es aber darum, die Bedürfnisse und Motive der Mitarbeiter zu kennen, um darauf dynamisch reagieren zu können. Achtsamkeit und Empathie sind dabei immer gute Begleiter.

MP: Was bedeutet für einen Mitarbeiter gute Arbeit und Anerkennung oder Lob?

MF: Gute Arbeit zu verrichten und dafür auch Anerkennung sowie Lob zu erhalten, sind unbestritten wichtige Grundpfeiler für die psychische Gesundheit von Mitarbeitern. Welche Bedeutung die Mitarbeiter letztendlich einer Anerkennung oder einem Lob bei-

messen, ist jedoch individuell sehr verschieden. Dabei spielt es eine Rolle, wer die Anerkennung oder das Lob ausspricht. Das Lob von einem Kollegen oder einer Kollegin hat eine andere Bedeutung, als wenn es von der Führung kommt. Auch ist die Häufigkeit entscheidend. Erfolgen Anerkennung und Lob inflationär, fast beliebig? Dann wird der Mitarbeiter die Wertigkeit davon ableiten. Auch hat ein Mitarbeiter in der Regel ein feines Gespür, ob eine Anerkennung authentisch rüberkommt. Lobt ein Vorgesetzter, weil er in einem Führungsseminar wieder mal erinnert wurde, mehr Anerkennung für eine höhere Mitarbeitermotivation auszusprechen – dann kann dies als Floskel rüberkommen und beim Mitarbeiter eher das Gegenteil bewirken. Echtes Lob aussprechen kann eine Führungskraft üben, indem sie bewusst Verhaltensweisen oder Leistungen hervorhebt, für welche sich der Mitarbeiter auszeichnet. Das muss nichts Spektakuläres sein. Oft ist die Wirkung schon groß, wenn sich der Mitarbeiter dadurch wahrgenommen fühlt und sein Beitrag nicht als selbstverständlich erachtet wird.

Nicht jeder Mitarbeiter braucht also gleich viel Anerkennung oder Lob, um sich und seine Arbeit wertgeschätzt zu fühlen. Lob und Anerkennung wirksam ausgesprochen vermitteln Sicherheit und tragen entscheidend zur Motivation sowie Gesundheit bei. Jedoch braucht es einen bedachten Umgang, wenn es um Zeitpunkt und Häufigkeit geht. Ein gutes Lob wird auch differenziert ausgesprochen. Nicht einfach nur Daumen hoch – sondern erläutern, was der Mitarbeiter nun besonders loblich gemacht hat. Entwicklungen aufzeigen oder anerkennen, welcher Beitrag geleistet wurde.

MP: Welche intrinsischen und extrinsischen Motivationsfaktoren gibt es?

MF: Wer intrinsisch motiviert ist, braucht in der Regel keine zusätzlichen Anreize von außen. Die Arbeit macht Spaß oder bietet Sinn. Dabei braucht es weder sonderlich viel

Energieaufwand noch Überwindung, um eine Tätigkeit zu verrichten. Man verspürt einen sogenannten „Flow“ – die Zeit vergeht wie im Fluge. Da diese Ur-Motivation von innen kommt und individuell angelegt ist, kann sie im Grundmuster wenig beeinflusst werden. Mit extrinsischen Faktoren wie Belohnung oder Bestrafung kann die intrinsische Motivation verstärkt oder abgeschwächt werden. Ist die intrinsische Motivation für einen Job niedrig, dann braucht es mehr monetäre oder statusorientierte Anreize – also extrinsische Motivationsfaktoren. Im Gegensatz zur intrinsischen Motivation, welche wie eine ständige Flamme lodert – sind extrinsische Faktoren in der Regel bedingt nachhaltig und nutzen sich ab. Verrichtet jemand eine Arbeit, für welche er kaum eine intrinsische Motivation verspürt, dann muss die Motivation immer wieder durch extrinsische Faktoren neu angefeuert werden. Dies kann auf lange Sicht problematisch werden bzw. sich auch negativ auf den Energiehaushalt auswirken. Idealerweise ergänzen sich intrinsische und extrinsische Faktoren ausgewogen.

MP: Welche Vorbildfunktion hat der Chef, wenn es um Vertrauen und eine Fehlerkultur geht?

MF: Wenn es um Vertrauen geht, ist die Vorbildfunktion essentiell. Mit Vorbild ist jedoch nicht die perfekte Führungsperson gemeint. Baut sich eine Führungsperson den Druck auf, dass sie jederzeit vorbildlich kommuniziert und handelt – dann kann dies zur Überforderung führen. Wichtig ist, dass eine Führungskraft kongruent und transparent ist. Wirkt eine Führungsperson gekünstelt oder unecht, dann wird es ihr schwer fallen, Vertrauen aufzubauen. Auch darf sie sich keine Dinge erlauben, welche als moralisch verwerflich oder narzisstisch wahrgenommen werden. In der heutigen Zeit wird – gerade von der jüngeren Generation – ein gesundes Maß an Bescheidenheit gefordert. Auch gehört heute nachhaltiges Denken und Handeln sowie das Fördern von Diversity zu

einer modernen Vorbildfunktion. Vertrauen ist das Fundament für eine Fehlerkultur. Wobei es wichtig ist, zu definieren, was darunter zu verstehen ist. Welche Fehler werden unter welchen Umständen toleriert? Wo darf experimentiert werden? Welche Risiken dürfen eingegangen werden? Die Führungskraft muss die Erwartungen explizit machen und dann konsequent bleiben. Gibt sich die Führung beispielsweise tolerant gegenüber einem potentiellen Scheitern eines Projektes und kommt es dann bei einer negativen Entwicklung zu Sanktionen, ist das Vertrauen im Nu verspielt. Hier braucht es unbedingt Ehrlichkeit und Reflexion von Seiten der Führung. Sie soll klar kommunizieren, wenn Erfolg oder eine Nullfehlertoleranz erwartet wird und dies begründen. Der Schlüssel liegt in der bewussten Kommunikation.

MP: Warum sollte der Chef die individuellen Arbeitspräferenzen seiner Mitarbeiter kennen?

MF: Ziele können auf unterschiedlichen Wegen erreicht werden. Viele Mitarbeiter schätzen in der Umsetzung eine gewisse Freiheit, während vielleicht andere genaue Vorgaben brauchen. Auch unterscheiden sich die Präferenzen bezüglich Arbeitsrhythmus oder -ort. Hier lohnt es sich für die Führungskraft, auf individuelle Bedürfnisse einzugehen, um die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen. Wer also die Präferenzen kennt, kann entscheiden, inwiefern darauf eingegangen werden kann. Wenn dem Mitarbeiter mehr Freiraum gewährt wird, dann geht dies meistens auch mit mehr Verantwortung einher. Übernahme von Verantwortung wirkt wiederum motivierend und erhöht somit in Folge die Produktivität. Wichtig ist, dass Unterschiede transparent gemacht und mit dem Team thematisiert werden. Es muss ein Konsens bestehen, dass es beispielsweise in Ordnung ist, im Home Office zu arbeiten oder erst gegen 9h ins Büro zu kommen. Wenn sich Mitarbeiter unterschiedlich organisieren, sollte keine Arbeit auf die Anderen

verlagert und auch Vertretungen gut geregelt werden. Auch darf das Gewähren von individuellen Freiräumen nicht privilegiert erfolgen – sondern sollte immer für alle eine Option sein. Ansonsten kann es dann rasch zu unerwünschten Vergleichen und Spannungen kommen.

MP: Was können Führungskräfte über die Motivation bei Sportlern lernen?

MF: In Führungsseminaren werden gerne Vergleiche mit Spitzen- oder Mannschaftssport herangezogen. Ich bin da etwas vorsichtig, weil häufig der Kontext ein ganz anderer ist. Beispielsweise im Fußball hat das Team ein klares, gemeinsames und messbares Ziel. Der Trainer hat jeden Spieler ständig im Blick und kann zeitnahe intervenieren. Ein Spitzensportler ist fokussiert auf den nächsten Wettkampf und trainiert nach strukturiertem Plan. In einem geschäftlichen Umfeld fehlen in der Regel diese scharfen Komponenten. Das gemeinsame Ziel ist häufig abstrakter und individuelle Agenden herrschen vor. In den wenigsten Fällen kann das Können unter Befeuerung vor einem größeren Publikum gezeigt werden, sondern findet tagtäglich statt. Auch ist die Komplexität der Aufgaben und der Zusammenarbeit eine andere. Insofern kann weniger von der Motivation im Sport transferiert werden, als teilweise suggeriert wird. Schließlich werden im Sport ganz andere Anreize gesetzt und die Motivation über das körperliche Erleben getriggert. Wer sich jedoch für regelmäßigen Sport motivieren kann, bringt sicherlich eine gesunde Portion Disziplin und Durchhaltevermögen mit – Eigenschaften, welche in jedem Job gefragt sind.

MP: Warum ist Mitarbeitermotivation auch eine Generationenfrage im Unternehmen?

MF: Generationen unterscheiden sich in ihren kollektiven Prägungen, was die Arbeitswelt angeht. Dass Mitarbeiter zusätzlich zur Entlohnung noch speziell motiviert

werden müssen, ist eher ein jüngerer Phänomen. Ältere Generationen erheben diesen Anspruch weniger oder bringen eine andere Einstellung zur Arbeit mit. Wenn eine Führungskraft ein anderes Arbeitsverständnis vorweist als der Mitarbeiter einer jüngeren Generation, ist der Konflikt vorprogrammiert. Hier ist es wichtig, dass Brücken gebaut werden bzw. die Führungskraft versteht, welcher Zeitgeist seine Mitarbeiter geprägt hat – und darauf zu reagieren weiß. Dazu braucht es eine gewisse innere Distanz, Offenheit und Neugier. Arbeiten ähnliche Generationen zusammen, sind die Bedürfnisse oder Erwartungen nach Fremdmotivation sicherlich homogener. Nichtsdestotrotz lassen sich nie alle Mitarbeiter über den gleichen Kamm scheren. Neben einer kulturellen und generationsbedingten Prägung gibt es individuelle Motivationsfaktoren, welche es zu berücksichtigen gilt. Zudem wirkt sich die durch die Digitalisierung rasch verändernde Arbeitswelt auf die Motivation aus, sich immer wieder auf Neues einzulassen.

MP: Wie wichtig ist es, unangenehme Dinge im Unternehmen anzusprechen und nach einer Lösung für Probleme zu suchen?

MF: Gerade wenn eine Führungskraft stark bestrebt ist, die Mitarbeiter zu motivieren, kann sie vielleicht zögerlich im Ansprechen von gewissen Themen sein. Schließlich will man nicht demotivieren. Dieser Anspruch kann zur Stolperfalle werden, indem sich die Führungskraft in der einseitigen Verantwortung für die Motivation der Mitarbeiter sieht. Es ist deshalb wichtig, die eigene Haltung zu überprüfen, damit keine kontraproduktive Hemmung entsteht, unangenehme Dinge anzusprechen. Denn es ist gerade auch für den Vertrauensaufbau wichtig, offen und ehrlich zu kommunizieren. Eine Führungsperson, die es schafft, heikle Punkte wohlwollend aufzugreifen, so dass es der Mitarbeiter akzeptieren kann oder sogar dankbar dafür ist – hat viel gewonnen. Die Dinge lösen sich ja nicht, indem man sie unter den

Teppich kehrt. Im Gegenteil, sie schwellen weiter an. Wichtig ist es für die Führungskraft, nur Problematiken zu thematisieren, für welche der Mitarbeiter Teil der Lösung sein kann. Es gilt, gemeinsam zu definieren, wer welche Verantwortung trägt und eine Verbindlichkeit herzustellen.

MP: Inwieweit können eine offene Kommunikation und transparente Entscheidungen zur Mitarbeitermotivation beitragen?

MF: Wenn eine Führungskraft offen kommuniziert und ihre Entscheidungen transparent macht, schenkt sie den Mitarbeitern in erster Linie Vertrauen. Vertrauen, dass die Mitarbeiter mit Offenheit und Transparenz umgehen können. Zudem zeigt es Wertschätzung, die Mitarbeiter in Entscheidungsfindungen einzubinden bzw. ihnen die Hintergründe aufzuzeigen. Dies hilft, Entscheidungen nachzuvollziehen und schafft Verständnis. Wenn sich Mitarbeiter ernst genommen fühlen und sie Handlungsweisen verstehen, wirkt sich dies positiv auf die Motivation aus. Auch wird dadurch die Beziehung zwischen Führung und Belegschaft verstärkt. Die Mitarbeiter sind eher bereit, überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen und verspüren eine höhere Loyalität. Je stärker die Vertrauensbasis, desto gesünder die Unternehmenskultur. Ist ein gegenseitiges Vertrauen gegeben, sind Mitarbeiter auch eher bereit, negative Entscheidungen zu akzeptieren oder verzeihen auch Fehlentscheidungen. Gerade von den jüngeren Generationen wird Transparenz vorausgesetzt. Wenn sich herausstellt, dass Dinge vertuscht oder beschönigt wurden, dann kann sich das rasch rächen – insbesondere mit den heutigen Möglichkeiten von Social Media. Ist die Glaubwürdigkeit einmal verspielt, lässt sich diese nur schwer wiederherstellen (das Netz vergisst nicht!) – das mussten einige Unternehmen oder Führungskräfte schmerzlich spüren.

MP: Welche Instrumente zur Messung der Mitarbeitermotivation gibt es?

MF: Beliebt sind Mitarbeiterumfragen, welche unter anderem die Motivation messen. Diese basieren auf der Selbsteinschätzung der Mitarbeiter und sind etwas mit Vorsicht zu genießen. Die Resultate sind nicht immer einfach zu interpretieren. Je nach Fragestellung werden die Ergebnisse in eine bestimmte Richtung gelenkt. Auch ist der Zeitpunkt der Befragung entscheidend. Hat sich gerade etwas Negatives im Unternehmen ereignet, wird sich dies auf die Befragung auswirken. Dieselben Fragen würden ein paar Wochen später ganz anders beantwortet werden. Entsprechend verschieben Unternehmen die Umfragen und lancieren sie zu einem günstigen Moment. Dies hat Vor- und Nachteile. Realisieren die Mitarbeiter, dass die Befragung wegen eines bestehenden Unmutes verschoben wurde, kommt dies dann nicht unbedingt gut an. Letztendlich sollte es für die Führungskraft nicht das Ziel sein, möglichst positive Resultate zu erzielen, sondern herauszulesen wo der Schuh drückt. Nur wenn die Führung weiß, wo sie ansetzen kann, soll oder muss, wird sie handlungsfähig. Werden Mitarbeiter befragt, dann entsteht automatisch eine Erwartungshaltung, dass adressierte Problematiken aufgegriffen werden. Passiert dann nichts, kann die Stimmung kippen. Hier sollte die Führung wachsam sein und transparent kommunizieren, was sie nun mit den Informationen anfängt. Neben den klassischen Mitarbeiterumfragen gibt es auch die Möglichkeit, verschiedene KPI's (Absenzen, Attrition, Anzahl Dienstjahre, Produktivität etc.) auszuwerten und daraus Schlüsse bezüglich Motivation abzuleiten. Der Königsweg ist jedoch immer noch der direkte Draht zu den Mitarbeitern. Auch helfen gute Antennen. Damit die Mitarbeiter ehrlich kommunizieren, was sie motiviert oder demotiviert, braucht es eine erarbeitete Vertrauensbasis. Zeit und Aufmerksamkeit für fundierte Gespräche (bei denen Nachfragen

möglich ist) einzeln oder im Team und ein nachhaltiger Beziehungsaufbau sind nach wie vor die wirksamsten Instrumente.

Autorenanschriften

Marion Fürbeth
Kalaidos Fachhochschule Wirtschaft AG
Institut für Leadership und HR (ILH)
Jungholzstrasse 43
8050 Zürich

E-Mail: Marion.Fuerbeth@kalaidos-fh.ch

Prof. Dr. Mario Pfannstiel
Hochschule Neu-Ulm
Fakultät Gesundheitsmanagement
Wileystraße 1
89231 Neu-Ulm

E-Mail: mario.pfannstiel@hnu.de